Mapeamento de Literatura, Editais e Critérios de Avaliação das Incubadoras: Uma Abordagem Estratégica Baseada na Competição em Redes.

Mapping Literature, Public Calls, and Incubator Evaluation Criteria: A Strategic Approach Based on Network Competition.

Jair Aparecido Ártico
http://lattes.cnpq.br/3694345805900679
João Pedro da Veiga Cipriano Paulino
http://lattes.cnpq.br/5229207926960250
Igor Leonardo Carvalho de Menezes
http://lattes.cnpq.br/0744174987051014

Resumo:
O presente artigo analisa os padrões de aprovação em processos seletivos para a incubação de empresas, examinando sua correlação com o financiamento, a estrutura organizacional e o padrão comportamental e estratégico das instituições incubadoras. O objetivo principal é mapear e reunir informações críticas sobre os processos avaliativos e seletivos dessas entidades, preservando e compreendendo a relação simbiótica estabelecida entre a empresa graduada e a instituição incubadora. Incorpora-se a este escopo a lente da gestão estratégica, investigando como os critérios de seleção funcionam como mecanismos de filtragem para a formação de redes de cooperação e aglomerados competitivos. A metodologia utilizada combinou uma revisão sistemática da literatura com a coleta e tratamento de dados quantitativos obtidos a partir de editais publicados entre 2025 e 2026, com foco em instituições de relevância no cenário nacional de incentivo ao empreendedorismo, tais como a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Diante disso, identificou-se um relevante obstáculo de pesquisa relacionado à assimetria informacional e à ausência de dados públicos consolidados no âmbito de editais e da literatura científica contemporânea sobre o tema. Conclui-se que o artigo contribui para preencher essa lacuna, democratizando o acesso a informações estratégicas essenciais para o posicionamento de novos empreendimentos tecnológicos em ecossistemas de inovação e redes de negócios.

Palavras-Chave: Estratégia Competitiva. Zaccarelli. Processo de Avaliação. Redes Estratégicas. Empreendedorismo Tecnológico.

Abstract:

This article analyzes approval patterns in selection processes for business incubation, examining their correlation with funding, structural elements, and the behavioral and strategic patterns of incubators. The main objective is to gather and map critical data on the evaluation and selection processes of these institutions while understanding the symbiotic relationship between the graduated company and the incubator. This scope incorporates the lens of strategic management, investigating how selection criteria function as filtering mechanisms for the formation of cooperative networks and competitive clusters. The methodology combined a systematic literature review with the collection and processing of quantitative data from public calls for proposals published between 2025 and 2026, targeting relevant institutions within the national entrepreneurship landscape, such as Fundação Getúlio Vargas (FGV) and Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). A major research gap was identified regarding information asymmetry and the lack of consolidated public data in current calls and existing scientific literature. Ultimately, this paper aims to bridge this gap, democratizing access to key strategic insights necessary for positioning new technological ventures within innovation ecosystems and business networks.

Keywords: Competitive Strategy. Zaccarelli. Selection Process. Strategic Networks. Technological Entrepreneurship.

Introdução

O fenômeno do empreendedorismo contemporâneo não pode ser compreendido de maneira isolada ou descontextualizada das estruturas institucionais que validam, nutrem e impulsionam o surgimento de novos negócios. No centro dessas estruturas encontram-se as incubadoras de empresas, entidades que transcendem a mera oferta de espaço físico compartilhado para se estabelecerem como nós vitais em redes de inovação e tecnologia.

Sob a perspectiva organizacional, o processo de concepção e fundação de uma incubadora de empresas exige um planejamento de alta complexidade. Este se inicia, fundamentalmente, com a clara definição de sua missão institucional, de seu público-alvo prioritário e de sua área de especialidade técnica ou mercadológica, podendo tais entidades estar umbilicalmente vinculadas a universidades públicas ou privadas, centros de pesquisa tecnológica, órgãos governamentais de fomento ou, ainda, a iniciativas privadas corporativas (Zouain; Silveira,

2006). A partir desse alicerce estratégico, as instituições estruturam um modelo operacional rígido, composto por critérios de seleção e atração de novos negócios, metodologias proprietárias de monitoramento e acompanhamento gerencial, bem como um portfólio variegado de serviços compartilhados, que incluem consultorias contábeis e jurídicas, capacitações administrativas, mentoria empresarial especializada e infraestrutura laboratorial compartilhada (Zouain; Silveira, 2006).

Na grande maioria dos cenários mapeados, os mecanismos de incubação direcionam seus esforços a empresas de pequeno porte e startups que se encontram em suas fases iniciais de idealização ou em estágios preliminares de crescimento acelerado. Todavia, esses empreendimentos nascentes carregam consigo uma série de vulnerabilidades e problemas estruturais amplamente previstos pela literatura de administração, tais como a extrema dificuldade de captação de capital inicial de risco, a ausência de suporte metodológico para o desenvolvimento físico e conceitual do produto, a falta crônica de planejamento estratégico de longo prazo e a inexistência de uma formação gerencial sólida e profissional por parte dos sócios fundadores. É precisamente nessa lacuna existencial que o processo de incubação se insere como uma resposta estratégica e mitigatória dos riscos de mortalidade precoce dessas empresas (Raupp; Beuren, 2011).

Contudo, para além do suporte operacional básico, emerge uma dimensão crítica frequentemente negligenciada pelas pesquisas tradicionais: o alinhamento estratégico desses empreendimentos sob a lógica da competição em mercados dinâmicos. Como um novo negócio inserido em uma incubadora pode formular estratégias competitivas que garantam sua sobrevivência após o período de graduação? Como a incubadora atua não apenas como provedora de recursos, mas como arquiteta de uma rede estratégica de negócios? Este artigo propõe-se a estender a análise dos critérios de seleção de editais de incubadoras brasileiras, integrando as teorias clássicas de estratégia organizacional e, com especial centralidade, as formulações teóricas do professor Sérgio Zaccarelli sobre redes de empresas e competição sistêmica. Busca-se compreender se os editais vigentes no biênio 2025-2026 refletem critérios que preparam as empresas para atuar de forma competitiva e cooperativa em ecossistemas de negócios integrados.

A inserção de teorias de estratégia no estudo das incubadoras de empresas faz-se indispensável para compreender a natureza das escolhas que moldam a perenidade organizacional. A evolução

do pensamento estratégico na administração pode ser sintetizada por diferentes escolas que tentam explicar as fontes de vantagem competitiva das firmas.

A Contribuição de Sérgio Zaccarelli: Redes Estratégicas e Competição de Aglomerados

Embora as lentes de Porter e da RBV ofereçam explicações robustas para a firma isolada, o cenário contemporâneo de inovação tecnológica exige modelos que analisem interconexões interorganizacionais. É nesse ponto que a obra do professor Sérgio Zaccarelli (2000, 2003) adquire centralidade e relevância analítica. Zaccarelli foi um dos pioneiros na literatura de negócios brasileira a teorizar que a competição de mercado moderna não ocorre predominantemente entre empresas isoladas, mas sim entre **redes de empresas** ou **aglomerados estratégicos**.

De acordo com Zaccarelli (2000), uma rede estratégica constitui-se como uma forma organizacional distinta, superior tanto às transações puras de mercado quanto às estruturas hierárquicas integradas verticalmente. Nessas redes, as empresas mantêm sua independência jurídica e patrimonial, porém coordenam suas ações estratégicas de forma íntima e integrada, visando obter ganhos de escala, escopo e especialização que seriam inacessíveis individualmente. Zaccarelli avança ao propor que os aglomerados de empresas (clusters) de sucesso não se caracterizam apenas pela proximidade geográfica de suas unidades produtivas, mas pela densidade e qualidade das relações de cooperação e competição (coopetição) que nelas se desenvolvem.

Para Zaccarelli (2003), os elementos fundamentais que determinam a força competitiva de um aglomerado de empresas envolvem:

1. **Especialização Complementar:** Cada membro da rede foca em sua competência essencial, terceirizando ou colaborando com parceiros internos para as demais atividades da cadeia de valor.
2. **Fluxo Intenso de Informações Confiáveis:** Redução drástica dos custos de transação devido ao capital social e à confiança mútua estabelecida entre os atores econômicos.
3. **Mecanismos Governança Compartilhada:** Presença de instituições centrais ou "empresas âncora" que orquestram as diretrizes estratégicas da rede, garantindo que os objetivos individuais não destruam a sinergia coletiva.

A Incubadora como Orquestradora de Redes sob a Ótica de Zaccarelli

Ao transpor os conceitos de Zaccarelli para o escopo deste estudo, a incubadora de empresas deixa de ser vista apenas como um agente estático de suporte logístico e passa a ser interpretada como a instituição centralizadora e orquestradora de uma rede estratégica em formação. O processo de seleção de empresas por meio de editais públicos ganha, portanto, um novo significado estratégico: trata-se do desenho e da filtragem de novos nós competitivos que farão parte de um aglomerado tecnológico.

Quando uma incubadora seleciona uma *startup*, ela não avalia apenas a viabilidade isolada daquele plano de negócios, mas a capacidade desse novo projeto de se integrar à rede existente, gerando transbordamentos tecnológicos (*spillovers*), complementariedade de *portfólio* e sinergia operacional com as demais empresas incubadas e com as instituições parceiras (universidades, fundos de investimento, grandes corporações). A competição, conforme defendido por Zaccarelli, passa a ser sistêmica. O sucesso da empresa incubada depende intrinsecamente da robustez, conectividade e inteligência estratégica da rede provida pela incubadora na qual ela está inserida.

Metodologia

Para a realização deste estudo, efetuou-se um levantamento de dados focado nos critérios de seleção exigidos por editais de incubação empresarial em andamento no Brasil. O horizonte temporal delimitado para a busca na internet compreendeu o biênio de 2025 a junho de 2026. A coleta dos dados quantitativos e qualitativos estruturou-se a partir de pesquisas na web, utilizando o suporte de ferramentas de monitoramento gratuito como o *Google Alerts* e a verificação direta nos portais de instituições de relevância reconhecida no ecossistema de inovação, como o CIETEC e a Anprotec.

A investigação justificou-se pela identificação, em acessos realizados na base de dados Scielo em maio de 2026, de uma lacuna recente de publicações acadêmicas específicas sobre o mapeamento prático de critérios seletivos atualizados. Assim, o objetivo da pesquisa na internet foi consolidar um panorama real das exigências vigentes.

O processo de triagem dos dados ocorreu em etapas simples conduzidas na web:

1. Varredura e Mapeamento Inicial: Por meio das palavras-chave nos mecanismos de busca e alertas configurados no *Google Alerts*, identificou-se um volume inicial de 135 menções e notícias curtas associadas a processos seletivos de incubadoras.
2. Localização de Editais: A partir desse rastreamento na internet, filtraram-se e localizaram-se 18 editais formais que estavam com inscrições abertas ou processos de seleção em andamento no período.
3. Aplicação de Critérios de Exclusão: Desse total de documentos baixados, excluíram-se 7 editais devido à falta de clareza na pontuação dos critérios de avaliação ou por interrupções nos programas gerados por mudanças de gestão nas entidades.

A amostra final para análise consolidou-se, portanto, em 11 editais válidos, conforme detalhado no Quadro 1.

Quadro 1: Fluxo de Levantamento de Editais na Internet

Canal	**Editais Noticiados**	**Editais Encontrados**	**Editais Excluídos**	**Editais Escolhidos**
Google Alerts	135	12	7	5
CIETEC	3	3	0	3
Anprotec	3	3	0	3
TOTAL SELECIONADO				11

Fonte: Elaborado pelos autores

Dadas as profundas discrepâncias e a heterogeneidade encontradas nas métricas e escalas de valoração de pesos adotadas em cada edital analisado (em que algumas instituições utilizavam notas de 0 a 10, enquanto outras aplicavam escalas de 1 a 5 ou percentuais complexos), fez-se estritamente necessária a aplicação de uma técnica estatística de padronização matemática dos dados. Para tanto, foi executada uma transformação de valores baseada no cálculo da mediana amostral. Essa técnica permitiu normalizar os intervalos, trazendo o menor peso absoluto presente em cada edital para o valor padronizado 1 e o maior peso absoluto para o valor padronizado 3. Os demais valores intermediários de peso foram distribuídos e calculados proporcionalmente aos seus equivalentes lineares dentro desses intervalos determinados. Esta padronização estatística foi crucial para viabilizar as comparações agregadas apresentadas adiante.

Análise de dados dos Processos de Incubação

Neste tópico, os achados quantitativos extraídos dos 11 editais validados do biênio 2025-2026 são apresentados e submetidos a um escrutínio analítico, combinando a interpretação estatística com o referencial teórico de gestão estratégica e a visão de competição em redes de Zaccarelli. O Quadro 2 consolida os dados normalizados obtidos após a aplicação do tratamento matemático descrito na seção metodológica.

Quadro 2: Critérios de Avaliação dos Editais

Critério de avaliação	Porcentagem de Ocorrência	Peso do Critério	Total de editais	Número de aparições
Grau de inovação	72,73%	2,63	11	8
Meio ambiente ou sustentabilidade	36,36%	1,75	11	4
Impacto regional	18,18%	1,5	11	2
Impacto social	18,18%	2,5	11	2
Viabilidade técnica	18,18%	2,5	11	2

Fonte: Elaborado pelos autores

Viabilidade Técnica do Projeto

A análise detalhada dos dados consolidados revela que o critério de Viabilidade Técnica foi explicitamente cobrado em 18,18% do universo de editais examinados. Contudo, chama a atenção o fato de que, nos editais em que esteve presente, o critério recebeu uma pontuação média ponderada de 2,50 pontos em uma escala máxima de 3,00, o que denota o altíssimo valor estratégico atribuído pelas bancas avaliadoras a esse quesito específico.

Sob a ótica gerencial tradicional, esses indicadores sinalizam que a exequibilidade técnica intrínseca do projeto não opera como uma exigência universal em todos os modelos de incubação, concentrando-se de forma massiva naquelas instituições de seleção que possuem metas agressivas de retorno financeiro sobre o capital investido ou que estão vinculadas a corporações privadas. Esse cenário traz à tona um dos papéis fundamentais historicamente

atribuídos às incubadoras pela literatura científica: o de "*aumentar substancialmente as taxas de sobrevivência no mercado das empresas nascentes sob sua tutela*" (Souza; Nascimento, 2024, p. 240).

Ao mitigarem ou suprirem parcialmente as eventuais deficiências de competência técnica ou gerencial dos sócios fundadores por meio do compartilhamento de redes de mentores experientes e cientistas de mercado, as incubadoras assumem o papel de fiadoras da exequibilidade do negócio. No entanto, para garantir a sustentabilidade e a perenidade competitiva real da organização no cenário econômico contemporâneo, manifesta-se como altamente recomendável que o grupo proponente já apresente, desde as fases de inscrição do edital, um planejamento técnico nítido, estruturado e independente sobre a viabilidade e os limites de engenharia de seu produto.

A partir da perspectiva teórica de Sérgio Zaccarelli, a viabilidade técnica deixa de ser uma variável estritamente interna da firma. Se o projeto não possui viabilidade técnica clara, ele se torna um "elo fraco" em potencial na rede que a incubadora orquestra. Redes estratégicas dependem de especializações complementares; se uma das *startups* falha em entregar sua competência técnica específica para a cadeia de valor do aglomerado, a competitividade sistêmica de toda a rede é comprometida. Portanto, o elevado peso (2,50) reflete a preocupação da governança da rede em blindar o aglomerado contra ineficiências técnicas individuais.

Graus de Inovação e Barreiras à Imitação

No campo conceitual da administração, adota-se a premissa consagrada de que "uma inovação de produto ou processo consiste fundamentalmente na introdução mercadológica de um bem ou serviço novo, ou significativamente aprimorado no que tange às suas características técnicas essenciais, funcionalidades ou usos previstos" (Lima; Batista; Moreira, 2022, p. 8). Os dados empíricos levantados revelam que o Grau de Inovação consolidou-se como o critério de maior centralidade e recorrência estatística na pesquisa, registrando expressivos 72,73% de ocorrência nos editais e obtendo a maior média ponderada de peso absoluto: 2,63 pontos. Conforme as análises macroeconômicas de Chávez Moreno (2024), as incubadoras ligadas a ecossistemas universitários desempenham um papel geoestratégico central no desenvolvimento científico e na capacidade inovativa de nações em desenvolvimento.

Os resultados demonstram de forma inequívoca que a Inovação opera como o verdadeiro pilar estrutural dos processos de seleção de novos negócios no ambiente de incubação. O elevado peso e a alta frequência deste critério derivam da premissa de que a iniciativa empreendedora necessita mapear e ocupar nichos de mercado ainda não explorados ou saturados pela concorrência tradicional. Ao demonstrarem um viés disruptivo e inovador, as empresas nascentes ganham tração, capturam o interesse de grandes investidores e asseguram um posicionamento estratégico diferenciado precisamente por explorarem avenidas de valor econômico inéditas.

Analisando este achado sob as lentes da estratégia, o Grau de Inovação exigido pelos editais funciona como a garantia de criação de recursos de alto valor e raridade, alinhando-se à RBV (Resource-Based View) de Barney. Contudo, sob a ótica de Zaccarelli, a inovação assume um papel dinâmico na atratividade do aglomerado. Um aglomerado tecnológico precisa renovar continuamente suas competências centrais para manter sua hegemonia competitiva frente a outras redes concorrentes. Ao selecionar projetos com alto grau de inovação, a incubadora está oxigenando o portfólio tecnológico da rede estratégica, inserindo novos conhecimentos que se propagarão entre as empresas participantes através de processos de aprendizado interorganizacional.

Impacto Regional e Competição Baseada em Aglomerados (Clusters)

A literatura econômica contemporânea enfatiza de maneira recorrente a relevância estratégica de empreendimentos de base tecnológica que incorporem em suas diretrizes corporativas o desenvolvimento socioeconômico das regiões geográficas nas quais exercem suas atividades (Andrade Junior, 2014). Todavia, os dados extraídos revelam um cenário de subvalorização prática deste aspecto nos editais seletivos contemporâneos: o critério de Impacto Regional registrou uma baixa incidência de apenas 18,18% de aparição no universo amostral, acompanhado pelo menor peso médio padronizado verificado na pesquisa: 1,50 pontos. Estes indicadores revelam que, embora o desenvolvimento regional seja um discurso institucionalmente validado, sua relevância operacional como filtro de seleção de novos negócios permanece periférica e limitada nos processos reais de tomada de decisão das incubadoras.

Esta baixa valorização do Impacto Regional nos editais revela uma desconexão preocupante com a teoria de aglomerados de Zaccarelli. Para o autor, a força competitiva de um *cluster* reside justamente no enraizamento regional e nas interações geográficas próximas entre empresas, fornecedores, governos e instituições de ensino. Quando os editais de incubação negligenciam o impacto regional, correm o risco de selecionar empresas descoladas das vocações produtivas locais, dificultando a formação de redes de subcontratação e cooperação de proximidade. O fortalecimento do tecido econômico regional é o que garante, no longo prazo, a sustentabilidade do próprio ecossistema de inovação que alimenta a incubadora.

Impacto Ecológico, Meio Ambiente e a Agenda ESG (Environmental, Social, and Governance) nas Redes de Negócios.

Conforme amplamente documentado nas investigações de Pellin et al. (2023), manifesta-se como uma exigência de mercado irreversível a atuação de corporações que internalizem preocupações concretas relativas aos seus respectivos impactos gerados sobre o meio ambiente e a sustentabilidade ecológica. O esforço de análise histórica comparativa de longo prazo realizado nesta pesquisa revelou um dado de extrema relevância: em um estudo seminal de editais conduzido há duas décadas (Cavaleiro; Ártico; Ártico, 2006), constatou-se que a dimensão ecológica e de sustentabilidade ambiental contribuía com uma participação marginal de apenas 7% na composição agregada dos critérios de avaliação das bancas seletivas. No entanto, os dados coletados no biênio atual (2025-2026) demonstram uma expressiva mudança de patamar, com o critério saltando para 36,36% de presença nos editais analisados. Este avanço representa uma taxa geométrica de crescimento médio contínuo de aproximadamente 1,47% ao ano ao longo das últimas duas décadas.

A inserção massiva de critérios ambientais nos editais reflete a transição para o que Zaccarelli denominaria de novas exigências de governança da rede. Hoje, as grandes redes globais de suprimentos e os fundos de investimento operam sob rígidos critérios de *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Ao elevar a barra de exigência ambiental na seleção (36,36% de ocorrência), a incubadora está, estrategicamente, preparando as *startups* para cumprirem os pré-requisitos de conformidade das grandes redes internacionais de valor. As empresas nascentes já nascem integradas a padrões de sustentabilidade que serão exigidos pelos clientes corporativos no topo da cadeia.

Impacto Social do Empreendimento

No que concerne ao mapeamento da dimensão do Impacto Social gerado pelo empreendimento, a análise dos editais do biênio 2025-2026 revelou um comportamento assemelhado ao observado nos quesitos regionais e de viabilidade técnica, registrando presença em aproximadamente um quinto da amostra estudada, o equivalente numérico a 18,18% de ocorrência. Contudo, o dado diferenciador reside na valoração de sua relevância estratégica pelas instituições que o adotam: o critério obteve um peso médio ponderado expressivo de 2,50 pontos em uma escala máxima de 3,00. Esses indicadores revelam que, embora o impacto social amplo ainda não tenha se consolidado como um critério universal e central na totalidade dos processos seletivos de incubadoras no país, as instituições que optam por sua inclusão o tratam como uma variável decisiva e dotada de alto poder de filtragem e veto nos processos de escolha de propostas.

Sob a lente estratégica, o impacto social de um empreendimento pode ser interpretado como um gerador de legitimidade institucional e capital social — ativos intangíveis essenciais para a sobrevivência em redes de negócios de acordo com Zaccarelli. Empresas que nascem gerando externalidades sociais positivas encontram menor resistência em suas comunidades, atraem talentos de forma mais eficiente e estabelecem canais de comunicação mais fluidos com o setor público, fortalecendo a reputação holística do aglomerado empresarial em que estão inseridas.

Considerações finais

O propósito fundamental estabelecido para a condução do presente estudo consistiu em identificar, classificar e analisar de maneira sistemática os reais critérios de avaliação e seleção adotados em editais públicos lançados por incubadoras de empresas no cenário nacional ao longo do biênio recente (2025-2026), cruzando esses dados com o arcabouço teórico acumulado da literatura científica de administração nos últimos vinte anos (2006-2026). Ambicionou-se, por meio deste esforço investigativo, descortinar as dinâmicas estratégicas subjacentes que regem as escolhas de fomento ao empreendedorismo tecnológico de base nacional.

Como contribuição efetiva para o campo de estudos, espera-se que este artigo ofereça um avanço substancial para as pesquisas de leitores, acadêmicos e empreendedores que utilizarem este material como fonte de consulta científica. O estudo traz uma perspectiva atualizada sobre

as métricas de "perenidade" organizacional valorizadas pelas bancas examinadoras contemporâneas, demonstrando como as instituições interpretam a probabilidade de sucesso comercial das firmas a partir de cada critério seletivo estabelecido e fundamentando os motivos pelos quais uma dinâmica de profundas transformações nos modelos avaliativos se descortina para os próximos anos.

A partir das análises empíricas efetuadas, evidenciou-se que as incubadoras de empresas no Brasil ainda manifestam uma barreira histórica referente à transparência e à ampla difusão de seus dados e indicadores de desempenho. Essa restrição de acesso informacional não decorre unicamente do elevado nível de exigência de seus critérios seletivos internos — os quais operam como réguas de corte calibradas para selecionar proponentes dotados de maiores chances de sobrevivência comercial —, mas sim de uma escassez crônica de canais centralizados de informações públicas que facilitem a orientação e a inserção democrática de novos empreendedores nesses programas de aceleração.

No que tange estritamente à análise vetorial dos critérios de avaliação, restou demonstrado que os planos de negócios estruturados com base em ideias de alto grau inovativo e tecnológico, combinados a proposições de nítido impacto socioambiental positivo, são aqueles que reúnem as maiores probabilidades estatísticas de aceitação nos processos seletivos contemporâneos, divergindo sensivelmente dos padrões puramente tecnocráticos vigentes no passado recente.

Constatou-se um salto expressivo na relevância dos aspectos sociais, sustentáveis e de governança como fatores decisivos de escolha, com uma expansão da base de editais que incorporam essas dimensões em suas matrizes de pontos. Essas iniciativas, quando integradas com sucesso às dinâmicas de mercado, promovem avanços de relevância social indiscutível, operando como vetores de geração de empregos qualificados, aceleração do crescimento econômico em âmbitos regionais, inclusão produtiva e especialização técnica de grupos minoritários, além de gerarem contribuições diretas para o atingimento das metas corporativas globais vinculadas aos pilares ESG.

Por fim, a integração do pensamento de Sérgio Zaccarelli permitiu compreender que as incubadoras contemporâneas operam, em última análise, como arquitetas de redes estratégicas e aglomerados competitivos. A seleção de uma empresa por meio de um edital não é um ato administrativo isolado; é uma escolha estratégica de composição de um ecossistema econômico

interconectado. Recomenda-se, portanto, que gestores de incubadoras passem a desenhar seus editais não apenas avaliando as firmas de forma individualizada, mas sim mensurando o potencial de conectividade, sinergia e competitividade sistêmica que os novos negócios podem aportar para a robustez de toda a rede de inovação.

Referências Bibliográficas

ANDRADE JUNIOR, Pedro Paulo. Modelo de avaliação e superação das dificuldades de empresas de base tecnológica em incubadoras. **Produção**, v. 24, n. 4, p. 809-819, out./dez. 2014.

CAVALEIRO, Jean; ÁRTICO, Jair; ÁRTICO, Maria. Incubadoras: competitividade nos fatores de seleção. **Revista Unicsul**, v. 11, n. 2, 2006.

CHÁVEZ MORENO, Edgar Armando. Las incubadoras de negocios universitarias: el caso de la incubadora de negocios de la Universidad Autónoma de Baja California. **RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**, v. 14, n. 28, e602, ene./jun. 2024.

LIMA, Karina T.; BATISTA, Leonardo F.; MOREIRA, Vinicius F. Capacidade absortiva de empreendimentos incubados e as ações de inovação no contexto de agronegócios paraibanos. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 23, n. 5, eRAMR220143, p. 1-29, 2022.

PELLIN, Alecxandro et al. Os fatores que envolvem o desenvolvimento de produtos ecoinovadores em incubadoras de empresas brasileiras. **AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, Belém (BR), v. 12, n. 2, p. 1-18, 2023

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 17, n. 2, p. 330-359, maio/ago. 2011.

SOUZA, F. W.; NASCIMENTO, D. Incubadoras de empresas de bases tecnológicas no Brasil: uma revisão da literatura dos últimos 10 anos. **Revista Orbis Latina**, v. 14, 2024.

ZACCARELLI, Sérgio B. Estrutura de Aglomerados de Empresas. São Paulo, **Atlas**, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio B. (Coord.). Ganhando Competitividade em Redes de Empresas: Teoria e Casos Práticos. São Paulo: **Atlas**, 2003.

ZOUAIN, Deborah Moraes; SILVEIRA, Aristeu Coelho da. Aspectos estratégicos do modelo de gestão em incubadoras de empresas de base tecnológica. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-14, out. 2006.